

**University of Groningen**

## **Accounting en control in hybride organisatievormen**

van der Meer-Kooistra, Jeltje; Vosselman, Ed

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2009

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*  
van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. (2009). Accounting en control in hybride organisatievormen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 83(9), 284-285.

### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Accounting en control in hybride organisatievormen

Jeltje van der Meer-Kooistra en Ed Vosselman

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn relaties tussen bedrijven onderwerp van studie in zowel de economische als de bedrijfskundige discipline. Het onderzoek heeft geleid tot een diepgaand inzicht in wat zonder enige twijfel een stortvloed van beheersingsvormen van samenwerking binnen en tussen bedrijven kan worden genoemd (Powell, 1987). In de jaren negentig was sprake van een voortgaande accumulatie van kennis van meer of minder complexe netwerken van organisaties, ook wel aangeduid als 'hybride vormen'. Het onderzoek uit die tijd richtte zich op uiteenlopende zaken als relationele contractering, de rol en wisselwerking van een bureaucratisch beheersingsmechanisme en een marktmechanisme, informatie-uitwisseling en informatiedeling, de betekenis van vertrouwen, het innovatiepotentieel en de rol van technologische kennis (zie ook Miller et al., 2008). Het was ook in de jaren negentig dat het onderzoek naar de wijze waarop accounting met de nieuwe organisatievormen is verwekt, goed op gang kwam. Een invloedrijke oproep daartoe kwam van Hopwood (1996), die aandrang op diepgaand onderzoek naar de wijze waarop accounting zich aanpast aan 'hybride vormen' en in de wijze waarop accounting de ontwikkeling van dergelijke vormen kan ondersteunen of, omgekeerd, belemmeren.

Dit nummer sluit in feite aan bij een eerder themanummer van het MAB over beheersing van transactionele relaties tussen bedrijven (september 2005). Ging het in dat nummer vrijwel uitsluitend over relaties tussen bedrijven, in dit nummer gaat het ook over relaties binnen bedrijven (Minnaar en Vosselman, dit nummer). Ook binnen bedrijven is een ontwikkeling gaande naar verdere hybridisering van organisatievormen. Met het toenemen van de omvang van bedrijven werden functionele organisatiestructuren vervangen door divisie- of businessunitstructuren, waardoor product-markteenheden uitgroeiden naar min of meer zelfstandige bedrijfsonderdelen. Meer recent is deze verzelfstandiging van groepen van activiteiten uitgebreid naar ondersteunende activiteiten, zoals ICT- en

administratiediensten. Daarmee zijn hybride organisatievormen ontstaan binnen bedrijven. Zowel door de groei van langdurige relaties tussen bedrijven als door de toename van hybride organisatievormen binnen bedrijven is er sprake van een vermindering van hiërarchie en dus van horizontalisering van de beheersing; (zie ook: de Inleiding op het vorige themanummer over *beheersing van transactionele relaties tussen bedrijven* (Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2005)). Horizontalisering van de beheersing heeft als gevolg dat gezag en toezicht gebaseerd op hiërarchie veel minder kunnen worden toegepast en zijn vervangen door contractuele afspraken, overleg en goede verstandhouding tussen de bedrijven, respectievelijk bedrijfsonderdelen. Het overleg vindt plaats tussen de personen die direct betrokken zijn bij de samenwerking en voor een goed verloop van de samenwerking is het noodzakelijk dat zij in de dagelijkse samenwerking een goede verstandhouding ontwikkelen. Dit betekent dat de invulling van hybride organisatievormen plaatsvindt vanuit lokale posities waarin partijen min of meer vrijwillig besluiten om zich op één of andere wijze met elkaar te verbinden en een goede verstandhouding te ontwikkelen. Vertrouwen ('trust') blijkt vaak belangrijk om zo'n binding en goede verstandhouding tot stand te brengen en in stand te houden.

De artikelen die volgen, bevatten inzichten die zich uitstrekken van beheersingsstructuren en processen tussen bedrijven (Vlaar et al.; Dekker en Van den Abbeele) tot beheersingsstructuren die ontstaan als gevolg van de introductie van een 'shared service center' binnen een krantenconcern (Minnaar en Vosselman). Voorts wordt beheersing van relaties tussen bedrijven gepaard aan de opbouw van vertrouwen in relaties (Van der Meer-Kooistra en Vosselman). Ten slotte wordt ingegaan op het concept van 'total costs of ownership' (Wouters).

Een aantal artikelen is (vooral) het resultaat van denkwerk (Vlaar et al.; Van der Meer-Kooistra en Vosselman). Andere berusten meer op het resultaat van empirisch onderzoek (Dekker en Van den Abbeele; Wouters; Minnaar en Vosselman).

Vlaar et al. gaan met name in op de betekenis van contractering in relaties tussen bedrijven. Contractering, zo stellen zij, heeft niet alleen betekenis voor coördinatie van activiteiten en motivatie van partijen, maar is ook dienstbaar aan processen van onderlinge begripsvorming en betekenisgeving. De onderhandelingsprocessen die uiteindelijk leiden tot een contract, leggen intenties en competenties van partijen bloot en scheppen kansen om de rijkdom aan mogelijkheden van gezamenlijke waardecreatie te verkennen. Tegelijkertijd kunnen onderlinge misverstanden worden voorkomen. Contractering heeft daarmee niet alleen een instrumentele betekenis, maar ook een sociaal construerende. De processen leidend tot het contract, hebben de potentie om een gezamenlijk interpretatiekader te construeren.

Dekker en Van den Abbeele gaan in op de betekenis van voorgaande transactie-ervaringen ('repeated contracts') en het partnerselectieproces voor het ontwerp van een specifieke beheersingsstructuur voor een relatie tussen bedrijven. Zij baseren zich op gegevens met betrekking tot de uitbesteding van IT in Nederland en België en zij komen tot de conclusie dat zowel voorgaande ervaringen als het proces van partnerselectie belangrijke leerervaringen vormen. Voorgaande ervaringen blijken, afhankelijk van de doeleinden van de beheersing, zowel een complementair als een substituerend effect te kunnen hebben op de beheersingsstructuur van een nieuwe relatie. Het proces van partnerselectie draagt bij aan verschillende vormen van informatie over de leverancier(s) en beïnvloedt zo de beheersingsstructuur.

Van der Meer-Kooistra en Vosselman beredeneren een dynamische relatie tussen expliciete beheersing enerzijds en de opbouw en instandhouding van vertrouwen anderzijds. Vertrouwen, zo stellen zij, komt niet in de plaats van expliciete beheersing, maar vult die aan. Er is zelfs sprake van een interactie tussen beheersing en vertrouwen: een adequate beheersingsstructuur kan het proces van vertrouwensopbouw versterken, terwijl anderzijds het bestaan van vertrouwen de beheersingsstructuur sterker maakt. Wel moet worden gewaakt voor een overmaat aan expliciete beheersing. Die kan de opbouw van vertrouwen

verhinderen of zelfs opportunisme oproepen. Voorts laten de auteurs zien dat accounting een rol kan spelen bij de opbouw van vertrouwen.

Wouters gaat in op het concept 'total cost of ownership' (TCO). TCO heeft de potentie om samenwerking tussen bedrijven met een transactionele relatie te ondersteunen. TCO-informatie kan enerzijds inkoopbeslissingen bij bedrijven ondersteunen en kan anderzijds van invloed zijn op marketinginspanningen bij leveranciers. Wouters construeert een structureel model met acht factoren die bijdragen aan de invoering van TCO. Dat model wordt vervolgens met de empirie geconfronteerd. Voorts besteedt Wouters aandacht aan inkoopbeslissingen tijdens het proces van productontwikkeling.

Minnaar en Vosselman doen verslag van een gevalstudie bij een krantenconcern naar veranderende besturingsstructuren (management control structuren) die als gevolg van de introductie van een 'shared service center' ontstaan. Zij proberen die introductie en de horizontalisering van beheersing die als gevolg ervan ontstaat, met behulp van een transactiekostentheoretisch geïnspireerd model te verklaren. Hoewel de verklaring een goed economisch-theoretisch inzicht geeft in de rationaliteit van de beweging naar een 'shared service center', blijkt zij niet voldoende kracht te hebben om de ontwikkelingen in het krantenconcern volledig te verklaren. Kennelijk spelen andere, niet primair economische redenen, een rol.

Alles bij elkaar geven de gepresenteerde artikelen een goede kijk op de bijdrage van Nederlandse onderzoekers aan de kennisproductie van de beheersing in hybride organisatievormen. Bovendien weerspiegelt het opgenomen materiaal heel aardig de 'state of the art' in dit deel van het vak. Hopelijk is dit dan ook voor veel MAB-lezers een bewaarnummer dat een plekje krijgt naast eerdere verwante themanummers in 2005 (Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2005) en 2006 (De Jong en Volberda, 2006).

Natuurlijk liggen er nog vele uitdagingen in de toekomst. Dus dit zijn vast niet de laatste woorden die in het MAB over dit thema worden geschreven. ■

## Literatuur

■ De Jong, G. en H. Volberda (2006), Thema: Allianties en Vertrouwen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, pp. 5-7.

■ Hopwood, A.G. (1996), Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information, *Accounting, Organizations and Society*, 21, pp. 559-560.

■ Miller, P., L. Kurunmäki en T. O'Leary (2008),

Accounting, hybrids and the management of risk, *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 865-898.

■ Powell, W.W. (1987), Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, 30, pp. 67-87.

■ Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J.

Vosselman (2005), Thema: Beheersing van transactionele relaties tussen bedrijven, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, pp. 398-399.